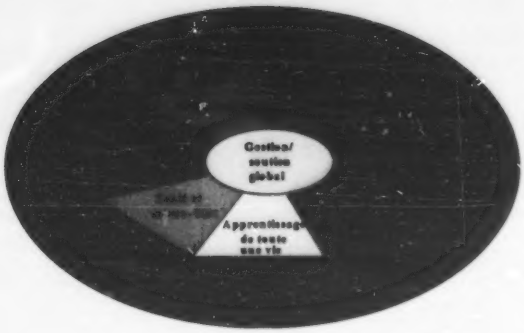


Une Vision Pour L'Avenir

L'initiative sur la qualité des services
Vision globale, planification et conception stratégique

Octobre 1996

+2

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire 3
Introduction 6
Initiative sur la Qualité des services 8
Le modèle d'environnement d'entreprise 13
Le modèle de service 16
Le modèle de prestation des services 25
Conclusion 30
Annes A: Enjeux actuels relativement à l'environnement gouvernemental 38

SOMMAIRE

L'initiative sur la qualité des services vise à définir les changements stratégiques nécessaires à la création d'une fonction publique concurrentielle et axée sur la qualité, et la clientèle, quie appuie la vision du gouvernement pour le Nouveau-Brunswick. ***Une vision pour l'avenir*** rassemble de l'information recueillie par le Centre de qualité des services pendant toute la ou les étapes initiales et présente les résultats ainsi que les recommandations relativement aux principes suivants de l'initiative sur la qualité des services:

- Toutes les activités appuient la vision du gouvernement.
- Les clients reçoivent des services de qualité indépendamment des frontières ministérielles.
- Le rôle du gouvernement dans ces activités est approprié.
- Nous créons une philosophie de travail où la mesure du rendement et l' amélioration continue sont adaptées à l'évolution de notre milieu; et
- Toutes les activités sont menées en conformité avec un contexte fiscal responsable.

Une vision pour l'avenir serait impossible sans l'information fournie par les divers ministères. Dans la plupart des cas, les ministères ont procédé à une révision de leurs programmes et de leurs activités et ont partagé cette information avec le Centre de qualité des services. Dans certains cas, l'information sur les programmes est tirée des rapports annuels, du Budget principal et d'autres publications du domaine public.

Le travail de synthèse de cette information, qui a pris la forme d'une série de recommandations formulées par le Centre de qualité des services, représente un « saut » audacieux « si on considère l'environnement actuel par rapport à ce qu'il devrait être si le gouvernement du Nouveau-Brunswick dispensait des services de qualité à ses citoyens. Posséder une ***« vision pour l'avenir »*** n'est qu'une première étape.

Un certain nombre d'initiatives globales ont été entreprises, notamment la réorganisation des ressources humaines et la mesure de la performance des programmes. Des recommandations axées sur la qualité des services viennent compléter ces initiatives, en appuyant leurs objectifs respectifs.

Actuellement, les ministères sont en train de transformer leurs activités en fonction de la prestation de services de qualité dans le contexte de leurs propres programmes. Dans bien des cas, ces initiatives ministérielles constituent des réformes importantes. Mais le fait de travailler en vase clos à l'intérieur de chaque ministère limite la capacité de changer le gouvernement. En bout de ligne, le gouvernement a besoin d'une stratégie de

changement globale, qui orientera les efforts futurs tout en reconnaissant l'importance des initiatives tant globales que ministérielles.

Les recommandations qui suivent permettent d'entrevoir un modèle qui offrira au gouvernement du Nouveau-Brunswick une vision globale pour l'orientation de ses réformes. Il ne s'agit pas d'un modèle structurel. Une certaine restructuration sera nécessaire avec le temps, mais les enjeux sont beaucoup plus vastes. Ils englobent tous les aspects de la planification, de la conception, de la mise en oeuvre et de la prestation des programmes, de même que la gestion efficace de nos ressources humaines, financières, technologiques et physiques; sans compter que cette initiative est axée sur la clientèle dans tous les aspects des activités gouvernementales.

Une vision pour l'avenir **favorise l'adoption des recommandations suivantes :**

- **Que le gouvernement du Nouveau-Brunswick adopte un modèle d'entreprise pour refléter sa vision sur la qualité des services ainsi qu'orienter sa transformation.**

- **Que les activités futures de planification et de développement des programmes réalisées par le gouvernement respectent les secteurs de services tels que définis dans le modèle d'entreprise.**

- **Que le Conseil de gestion, le Comité des politiques et des priorités et le Conseil exécutif adoptent en principle le concept de modèles pour aider à la prise de décisions.**

- **Que le gouvernement du Nouveau-Brunswick adopte des principes en matière de qualité des services pour orienter la prestation de services de qualité.**

- **Que le gouvernement du Nouveau-Brunswick favorise et appuie les boucles de rétroaction de la clientèle dans le processus de planification et de prise de décisions.**

- **Que les futurs canaux de prestation des services reflètent la relation entre les « regroupements de services » tels que définis dans le modèle.**

- **Que le gouvernement du Nouveau-Brunswick adopte une stratégie de ressources humaines pour gérer efficacement et appuyer ses ressources humaines pendant la transition.**

- **Que le processus en cours sur la qualité des services dont il est question dans le présent document et l'adoption de ce modèle assurent que les possibilités mentionnées soient étudiées et fassent l'objet de mesures concrètes.**

- **Que le gouvernement central assure un leadership dans le processus de changement que comporte *Une vision pour l'avenir*. Le gouvernement central devrait réviser et réaligner ses fonctions de gestion en matière de finances, de ressources humaines et de technologie. Les changements devraient être mis en oeuvre dans le but de positionner le gouvernement de façon stratégique, afin de favoriser une transformation continue des organisations « hiérarchiques » du gouvernement.**

Le processus de changement offre toujours un certain nombre de possibilités d'amélioration par rapport au plan d'action prévu. Le défi consistera à maintenir le processus en mouvement. En conclusion, la stratégie de qualité des services du gouvernement doit rester fluide et sensible à l'évolution de l'environnement.

INTRODUCTION

On assiste actuellement à un rapide changement de paradigme global. En réaction aux pressions de la concurrence, le monde des affaires est en train de passer d'un modèle statique à un modèle d'adaptation dynamique. Pour nous mener dans le prochain siècle, les gouvernements doivent faire face à de nouveaux impératifs stratégiques : restructurer les organisations en fonction d'équipes interdisciplinaires, répondre instantanément aux demandes de la clientèle et prévoir l'évolution constante dans un environnement concurrentiel. Au sein du gouvernement du Nouveau-Brunswick, les initiatives évidentes en matière de qualité des services, de rationalisation et de réorganisation des méthodes administratives sont des signes de cette transition.

Une vision sans mission n'est qu'un rêve. Une mission sans vision est un projet fastidieux. Mais une mission doublée d'une vision, et tout devient possible.

Inscription sur une église en Angleterre, 1730

La clé du succès est de bâtir un environnement de collaboration en formant des équipes qui peuvent travailler de façon efficace, coopérer et agir ensemble. L'autonomie au sein de divers groupes de travail, à divers emplacements à distance, entre ministères différents et entre les clients est le nouveau modèle du succès.

Le Nouveau-Brunswick a démontré son engagement à aider les citoyens à réussir ce virage en une période de changement. Faisant face à des restrictions financières, le gouvernement a fait des choix difficiles, positionnant la province pour lui permettre d'avancer vers ce nouveau modèle d'activité.

Le rapport qui suit présente un nouveau modèle de gouvernement qui peut servir de « ***vision pour l'avenir*** » pour l'ensemble de la province. Le rapport souligne diverses façons dont les services peuvent être regroupés pour mieux satisfaire les besoins des clients et être dispensés de façon efficiente et efficace.

Vision du gouvernement

Le discours du trône de 1993 présente la vision globale du gouvernement pour la province. Cette vision porte sur trois principaux domaines qui ont été considérés comme nécessaires pour faire entrer la province dans le XXI^{e} siècle

Notre vision du Nouveau-Brunswick est celle d'une <u>société autosuffisante</u> qui est en mesure d'offrir à ses citoyens des possibilités de développement économique et social ainsi <u>qu'une qualité de vie</u> favorisant notre patrimoine naturel et notre diversité culturelle et de fournir des services publics de qualité reposant sur <u>des finances publiques saines.</u>

Discours du trône - 1993

INITIATIVE SUR LA QUALITE DES SERVICES

L'initiative sur la qualité des services vise à définir les changements stratégiques nécessaires à la création d'une fonction publique **concurrentielle, axée sur la qualité et sur la clientèle,** qui appuie la vision du gouvernement pour le Nouveau-Brunswick.

Pour assurer ces résultats, l'initiative sur la qualité des services offrira le cadre de travail à l'intérieur duquel le renouvellement du gouvernement est favorisé. Il importe de reconnaître que les divers ministères se situent à divers points sur cette voie vers le renouvellement. Certains ministères ont déjà fait beaucoup de chemin, tandis que d'autres viennent d'amorcer le processus de révision des programmes et de consultation.

Mais si l'emploi est notre obsession, l'éducation est notre passion. Je crois fermement que la meilleure façon de réduire le chômage, c'est par l'éducation, la formation et l'apprentissage de toute une vie. Et la meilleure façon d'assurer l'autonomie, c'est d'aider les gens à réaliser leur plein potentiel.

Premier ministre
Frank McKenna
Mai 1995

On a demandé aux ministères d'accorder une attention spéciale aux chevauchements et aux doubles emplois ainsi que d'examiner les possibilités d'interdépendance avec d'autres ministères. Le gouvernement doit dispenser des services qui doivent d'abord et avant tout satisfaire les besoins du client et non ceux des divers ministères.

Objectifs

Pour appuyer la vision et les principes de l'initiative sur la qualité des services, voici les objectifs qui ont été suivis :

- **Toutes les activités devraient appuyer la vision du gouvernement.**
  L'initiative sur la qualité des services mettait l'accent sur la vision gouvernementale en matière d'autonomie, de qualité de vie et de responsabilité financière. Dans l'étude réalisée par les divers ministères dans le cadre de cette initiative, la vision globale était essentielle.

- **Les clients reçoivent des services de qualité indépendamment des frontières ministérielles.**
  Aujourd'hui, les gens demandent que les services soient dispensés de façon transparente. En effet, les clients veulent des services accessibles. Ceci pourrait entraîner un changement complet de la façon dont les choses sont faites dans certains ministères et exiger que les divers ministères perçoivent leurs services d'une façon davantage axée sur la clientèle, et ce, en éliminant les frontières artificielles qui peuvent être créées à l'intérieur de grandes organisations.

Les clients sont la priorité numéo un.

- **Le rôle du gouvernement dans ces activitgouvernement dans ces activités es adéquat.**
  Dans les années 60 et 70, les services gouvernementaux se sont élargis considérablement. Lorsque les fonds étaient plus abondants, le gouvernement était capable de répondre aux demandes du public en créant de nouveaux programmes et en élargissant ses services. Au moment de faire sont entrée dans un nouveau siècle et de faire face aux défis que lui présentent les restrictions financières, le gouvernement doit réexaminer son rôle, et ce é tous les niveaux de ses activités. Il doit donc étudier toutes les possibilités de prestation de services efficaces afin de s'assurer que les tâches soient réalissées par le secteur qui est le mieux placé pour le faire. On obtiendra ainsi un gouvernement qui est axé sur la clientèle, rationalisé, rentable et efficace.

Quel est le rôle du gouvernement pour le XXI[e] siècle?

- **Nous créons une philosophie de travail où la mesure du rendement et l'amélioration continue sont adaptées à l'évolution de notre milieu.**
  Il n'est plus suffisant de présenter des rapports uniquement sur la quantité d'argent qui a été dépensée. Ce qui importe, c'est de savoir comment les ressources sont utilisés et quels résultats seront atteints. La mesure du rendement détermine si les programmes permettent effectivement de combler les attentes. En établissant des objectifs de rendement stimulants, le contexte se prêtera non seulement à l'évaluation de notre performance mais également à son amélioration.

- **Toutes les activités sont menées en conformité avec un contexte fiscal responsable.**
  Le gouvernement reconnaît qu'il n'y a qu'un seul contribuable et que ce consommateur s'attend à ce que le gouvernement soit géré d'une façon financièrement responsable. à son tour, le contribuable exerce une pression considérable sur le gouvernement pour qu'il rende compte des fonds qui sont dépensés, et il exige de voir les résultats des services et des programmes dispensés.

« Les gouvernements doivent vivre en fonction de leurs moyens... »

Premier ministre Frank McKenna

Approche et Méthodoe

Après l'annonce de l'initiative sur la qualité des services dans le discours du trône de 1995, le ministre des Finances a été nommé ministre d'État responsable de la qualité. Un groupe de travail composé de ministres du Cabinet et de sous-ministres a été créé sous la présidence du ministre d'État responsable de la qualité

« Nous nous sommes lancés dans une grande initiative en matière de qualité des services et nous avons nommé le ministre des Finances en tant que ministre d'État responsable de la qualité. Le défi est simple : dispenser de meilleurs services à un coût moindre pour les contribuables. »

Allocution sur la situation de la province - 1996

La responsabilité de la mise en oeuvre de l'initiative sur la qualité des services a été confiée à la Direction des services de gestion du ministère des Finances, qui a par la suite été désignée sous le nom de Centre de qualité des services. Le personnel des services de gestion a entrepris des consultations initiales auprès des sous-ministres pour étudier la méthode à adopter. Il a été décidé que les ministères assumeraient les responsabilités suivantes :

- Le sous-ministre prendrait la pleine responsabilité et le contrôle de la façon dont l'initiative sur la qualité des services serait mise en oeuvre dans son ministère.
- Le sous-ministre prendrait la responsabilité des résultats.
- Le sous-ministre prendrait la responsabilité du moment où les consultations auprès de la clientèle interviendraient.

Par la suite, une méthode en quatre étapes a été approuvée par le Comité des politiques et des priorités en 1995. Tous les ministères devaient suivre la formule proposée ainsi que les directives établies par leur propre sous-ministre.

Première étape Vision et planification

Articuler la vision du ministère
Déterminer les programmes requis en fonction de cette vision

Phase Deuxième étape Révision/conception

Évaluer les programmes existants et les besoins en matière de nouveaux programmes
Élaborer un plan d'action ministériel
Élaborer et approuver un plan d'action ministériel intégré

Troisième étape Transition

Mettre en oeuvre le plan d'action et gérer la transition

Quatrième étape Surveiller et améliorer continuellement

Au moyen de consultations avec les ministères et les sous-ministres, le Centre de qualité des services a préparé une vision globale du rôle du gouvernement et articulé les principes pour l'initiative sur la qualité des services. Le but du présent document était d'offrir aux divers ministères une formule permettant d'effectuer la révision des programmes et des services à l'intérieur de la vision du gouvernement.

Un nouveau modèle

Les divers ministères ont des mandats différents, mais leurs efforts pour assurer la satisfaction de la clientèle sont semblables. Au fur et à mesure que les divers ministères ont commencé le processus de révision des programmes, le Centre de qualité des services s'est rendu compte qu'un nouveau modèle de gouvernement était en train de naître.

Il n'y a rien de plus difficile à prendre en main, de plus périlleux à diriger ou de plus incertain quant à la réussite que de prendre l'initiative d'introduire un nouvel ordre de choses.

Machiavelli,
Le Prince

Le nouveau modèle de gouvernement reflète le changement actuel dans le monde des affaires et la façon dont les services peuvent être regroupés pour faciliter leur prestation à la clientèle. Le modèle d'environnement d'entreprise, le modèle de service ainsi que le modèle de prestation des services illustrés ci-dessous feront l'objet d'une étude plus approfondie dans le reste du présent document.

17

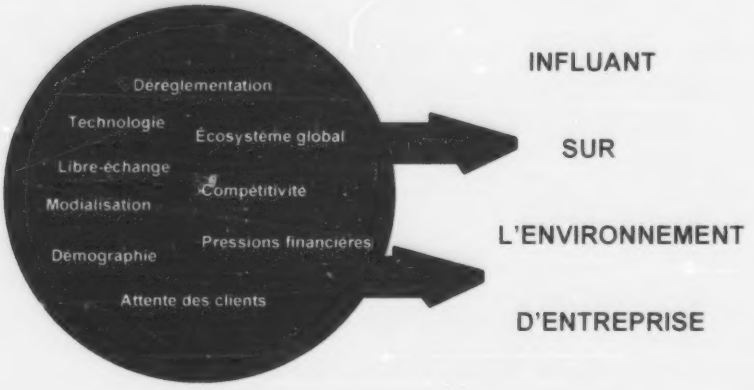
Questions relatives à l'environnement global actuel

Au fur et a mesure de l'avancement du projet, les ministeres ont defini un certain nombre d'enjeux qui constitueront des defis importants pour le gouvernement au cours des prochaines annees. Certains de ces enjeux sont presentes a l'annexe « A » du present rapport.

LE MODÈLE D' ENVIRONNEMENT D'ENTREPRISE

Ce modèle reflète le monde changeant au milieu duquel fonctionne le gouvernement. Il définit l'environnement socio-économique et politique de divers programmes et services gouvernementaux.

Parmi les facteurs socio-économiques qui influeront sur notre orientation future, on peut noter : le changement rapide relié à la technologie, la déréglementation, l'écosystème global, le libre-échange, la compétitivité, la démographie, les pressions financières ainsi que les attentes des clients. Chacune de ces pressions comporte des implications pour la prestation future des services.



On ne peut régler les graves problèmes qui nous occupent en faisant appel au même niveau de réflexion que celui où nous étions lorsque nous les avons créés.

Albert Einstein

- **Implications des pressions financières**
  Bien que l'économie du Nouveau-Brunswick se soit améliorée, bien des Néo-Brunswickois continuent de souffrir de la difficile situation économique actuelle. Le gouvernement doit donc établir et équilibrer ses priorités lorsque vient le temps d'investir des ressources qui se font de plus en plus rares.

Nous cherchons à obtenir un environnement qui puisse favoriser des entreprises concurrentielles durables.

- **Implications de la mondialisation, du libre-échange et de la concurrence**
  L'industrie se doit d'être concurrentielle à l'échelle nationale et internationale. On peut donc s'attendre à des prix plus avantageux pour le consommateur et le gouvernement, mais ceci exerce en même temps des pressions à la baisse sur les salaires tout en augmentant la nécessité d'une main-d'oeuvre qualifiée.

Les entreprises prospères devront satisfaire des normes internationales en matière de qualité et de pratiques environnementales. Le gouvernement se voit donc contraint de créer un environnement qui puisse favoriser des entreprises concurrentielles durables.

- **Implications pour les changements technologiques**
  La technologie a des répercussions profondes sur l'économie du Nouveau-Brunswick ainsi que sur les services publics. Elle modifie notre infrastructure de communication, nos stratégies industrielles et nos besoins professionnels. La technologie présente de grandes possibilités de changement pour le gouvernement.

La technologie présente de grandes possibilités de changement.

- **Implications pour les changements démographiques**
  Les changements démographiquesont des implications pour les services gouvernementaux. Ces changement doivent être pris en considération dans les processus de planification globale et ministérielle. Il faut également gérer l'aspect démographique de la main-d'oeuvre du secteur public pour assurer une transition harmonieuse en fonction de l'avenir.

L'aspect démographique joue un rôle important dans les changements futurs.

- **Implications des changements dans les attentes des clients**
  Les demandes des clients sont très variées. Il faut donc comprendre leurs besoins et y répondre, de même que gérer leurs attentes en fonction du cadre fiscal.

Le gouvernement doit comprendre les attentes des clients.

- **Implications de l'évolution rapide des ressources humaines**
  Le milieu du travail à l'intérieur du gouvernement change rapidement, et il faut donc pouvoir compter sur une main-d'oeuvre qui soit capable de réagir rapidement et efficacement aux demandes. Les employés doivent être recyclés pour assurer une plus grand mobilité, et la structure de l'emploi doit permettre la flexibilité dans la dotation de personnel. La direction doit également reconnaître que l'évolution rapide présente des défis physiques et émotionnels pour les employés. Il faut prévoir des programmes de santé et de conditionnement physique pour appuyer le niveau et les normes accrues de rendement et pour aider le personnel à composer avec la transition

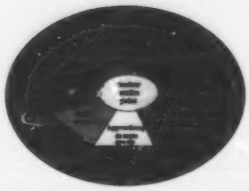
Il faut reconnaître que le changement touche profondément les ressources humaines

- **Implications de l'écosystème mondial et de l'économie**

  Les consommateurs, l'industrie et les fonctionnaires sont de plus en plus conscients de l'interdépendance entre l'écosystème mondial et l'économie. Le « développement durable » est un défi qui demande au gouvernement de promouvoir le développement industriel tout en préservant l'écosystème pour les générations futures. Le Nouveau-Brunswick a l'occasion de démontrer son sens du leadership et de la responsabilité en intégrant des objectifs économiques et environnementaux tout en restant concurrentiel sur le marché mondial

Les besoins de développement doivent être orientés vers l'avenir

LE MODÈLE DE SERVICE



L'nitiative sur la qualité des services met l'accent sur les besoins de la clientèle et la qualité des services, tout en reconnaissant les situations d'interdépendance ou de partage de ces mêms services et programmes. Le modèle de service définit, sans égard à la structure organisationelle, les composantes essentielles du service dans notre modèle d'entreprise gouvernementale, de même que la clientèle à qui s'adressent ces services.

Principes directeurs du modèle de service

Voici les principes directeurs qui ont été adoptés pour définir les composantes administratives essentielles du gouvernement :

- Concentration sur le client
- Recherche de la qualité
- Prise en compte des liens horizontaux, et
- Adoption d'une vision globale

La concentration sur le client est la clé du succès à long terme

Concentration sur le client

La concentration sur le client et la réalisation d'activités qui ont une valeur pour le client est la clé du succès à long terme

Les attentes des clients n'ont jamais été aussi grandes. Par conséquent, il est indispensable de définir et de satisfaire les besoins toujours changeants d'une grande diversité de clients. À l'approche du XXI^{e} siècle, nous devons planifier et dispenser des services qui reflètent les besoins du public. Le gouvernement doit comprendre ce qui est important pour le client, offrir un accès facile aux programmes et assurer la qualité des services à des endroits qui servent d'interface entre le client et le gouvernement.

Nous desservons tant des clients internes qu'externes

Recherche de la qualité

Un effort intégré visant la compréhension des besoins de la clientèle, tout en mettant l'accent sur la satisfaction de ces besoins - un engagement total à l'égard de la qualité dans toutes les activités

Les services de qualité sont la clé du succès au Nouveau-Brunswick

Pour mettre en oeuvre un programme de qualité, il faut que la fonction publique soit axée sur la clientèle, flexible et responsable, et le système doit offrir une approche intégrée pour la consultation du client, la prise de décisions relativement au programme ainsi que la simplification des règles, des politiques et des procédures.

Il est indispensable, dans ce changement, que les processus actuels qui ne tiennent pas compte de l'apport du client dans la prise de décisions soient adaptés en ce sens. Les consommateurs sont devenus plus exigeants, car ils cherchent à obtenir un meilleur service et une meilleure qualité. Les clients, tant internes qu'externes, veulent être écoutés et veulent des résultats.

Prise en compte des liens horizontaux

Activités en matière de programmes et de services qui s'adressent à des clients communs ou sont liées l'une à l'autre d'un ministère ou d'un organisme à un autre

Les interdépendances doivent être reconnues..

Les programmes et activités du gouvernement sont étroitement liés et ont des répercussions les uns sur les autres. L'interdépendance des programmes et des services exige des partenariats pour la prestation de ces activités « communes ».

Les clients ne voient pas de lignes de démarcation. Ils veulent des services transparents, sans aucune ligne de démarcation fonctionnelle ou organisationnelle. Ils veulent être libérés des procédures bureaucratiques, et ils exigent des services de « leur gouvernement » plutôt que d'une multitude de ministères.

Adoption d'une vision globale

Considérer l'ensemble des services et des programmes d'un point de vue global, et chercher des solutions rentables pour la prestation de ces services et programmes

Les ministères doivent se poser eux-mêmes des questions difficiles. Ils doivent décider qui est le meilleur prestataire de services pour le client..

Ceci exige du gouvernement qu'il passe de structures orientées vers les programmes à des structures consolidées ou intégrées. Ceci représente un changement culturel au sein de l'entreprise gouvernementale et exige une perception de tous les programmes, services et travailleurs comme faisant partie de « l'entreprise ».

Le client

Les clients constituent une partie intégrante du nouveau modèle. En effet, au fur et à mesure que notre monde change, les clients et leurs besoins changent. Pour faire en sorte que les services et les programmes dispensés par le gouvernement correspondent aux besoins des clients, le Centre de qualité des services a défini quatre groupes de clients dans son processus d'élaboration du modèle de service. Les quatre principaux groupes sont les suivants : individus, entreprises, clients internes et autres. Chacun de ces groupes a été subdivisé. Le Centre de qualité des services reconnaît que les ministères pourraient regrouper leurs clients autrement, mais les groupes suivants ont été utilisés afin d'offrir une perspective globale pour l'ensemble du gouvernement.

Individus

- Le public en général
- Les personnes nécessiteuses (les personnes à faible revenu, les personnes handicapées, les personnes âgées, les victimes d'actes criminels et les auteurs d'une infraction qui ont besoin de réadaptation)
- Les étudiants/apprenants
- Les jeunes
- Les malades/blessés
- Les propriétaires fonciers
- Les générations futures

Entreprises

- Les entreprises (existantes et futures)
- Les organisations commerciales, industrielles et autres
- Les groupes d'employés/syndicats

Autres clients externes

- Les organisations bénévoles et communautaires
- Les municipalités et les collectivités non constituées
- Les universités/collèges
- Les autres gouvernements

Internes

- Les législateurs
- Les sous-ministres
- Les ministères
- Le personnel des divers ministères

Les attentes des clients

Les consommateurs exigent de plus en plus des services de qualité. Ainsi, les clients, tant internes qu'externes, veulent un gouvernement rentable, flexible et non bureaucratique qui encourage la communication ouverte et la consultation. Il est indispensable que les procédés actuels de prestation des services qui ne permettent pas l'apport des clients dans la prise de décisions soient modifiés en ce sens.

Les Néo-Brunswickois veulent une société dans laquelle chaque personne ait la motivation et la possibilité d'atteindre son plein potentiel. Ils veulent une base industrielle durable qui soit concurrentielle sur le plan international et offre des produits de qualité et des débouchés d'emploi. Ils veulent une province qui soit financièrement autonome et responsable sur le plan fiscal, de même qu'une main-d'oeuvre qui puisse s'adapter à un environnement changeant.

Les clients veulent recevoir des services qui soient faciles d'accès et adaptables à leurs besoins changeants

Les clients veulent jouir d'un mieux-être social, économique, mental et physique, de même qu'avoir accès à l'apprentissage de toute une vie, à un environnement sain et sécuritaire ainsi que pouvoir compter sur la disponibilité et l'accessibilité d'activités de loisirs. Ils se préoccupent de la préservation et de l'amélioration de nos ressources naturelles, et ils aspirent au respect et à la fierté pour notre province, son patrimoine, son identité culturelle et sa diversité.

Du point de vue opérationnel, on insiste pour que le gouvernement mette l'accent sur la qualité des services et sur les méthodes non traditionnelles pour la prestation de programmes et de services efficaces et efficients. On peut noter un changement au profit d'un concept d'« organisation unique » et d'un système de prestation transparent. Les employés veulent une organisation qui se caractérise par l'engagement à l'égard d'une vision partagée, qui reconnaît et rétribue le travail en équipe, la communication ouverte et la consultation dans une perspective globale, et qui compte sur une main-d'oeuvre saine et très motivée engagée à dispenser des services de qualité.

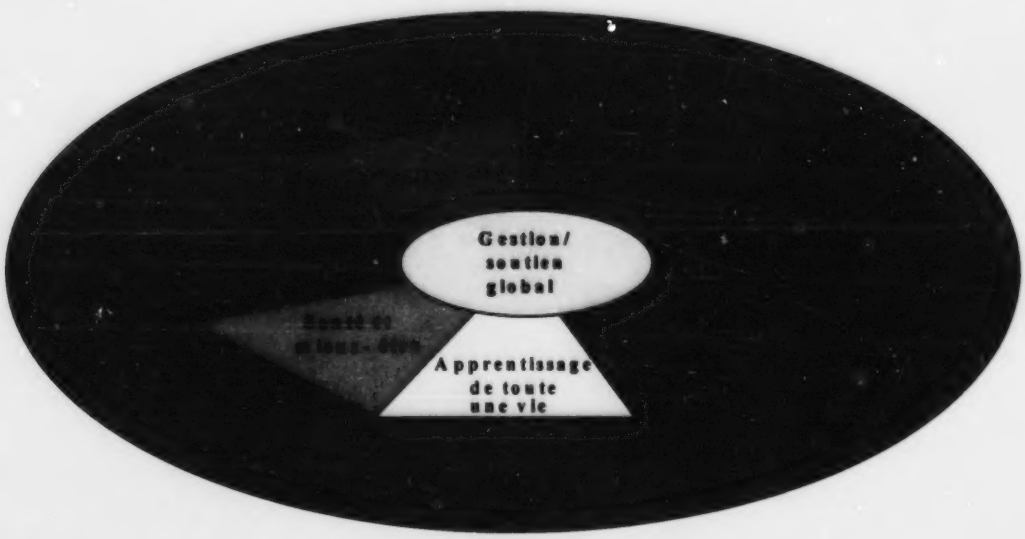
Améliorer le rendement des activités - Une approche intégrée

Le modèle de service tient compte des besoins de la clientèle, des liens horizontaux et de la vision globale d'un service public axé sur la qualité. Il présente les services gouvernementaux en fonction des groupes clients et des ensembles de compétences opérationnelles.

Le fait de regrouper des services semblables permet d'obtenir un cadre de travail mettant l'accent sur le client

Les regroupements ont été réalisés en fonction des divers groupes de clients et des mécanismes de prestation communs. Le modèle reconnaît la nécessité d'une flexibilité entre les divers groupes de services pour assurer la transparence des services dispensés à la clientèle. Le modèle reconnaît également l'importance d'un mécanisme central pour assurer la coordination et le soutien.

Sept regroupements de services ont été établis, soit : *santé et mieux-être, développement des ressources humaines, développement économique, justice, infrastructure, protection des ressources, affaires communautaires.* Ces regroupements devraient apporter la meilleure contribution en matière d'améliorations au rendement global. Le regroupement *gestion/soutien global* a trait à la prestation de politiques, d'orientations et de soutien aux autres groupes.

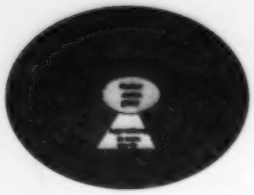


MODÈLE DE SERVICE

17

Le modèle de service

Voici un aperçu général des services possibles à l'intérieur de chaque groupe. Il ne s'agit pas d'une liste complète, mais plutôt d'une liste de base pour le modèle.



Santé et mieux-être

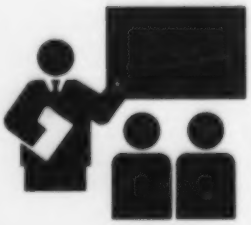
Cette composante englobe toutes les activités qui favorisent le mieux-être des Néo-Brunswickois. Le champ d'activités comprend :

- Offrir des soins de santé
- Appuyer le mieux-être (p. ex., prévention de la maladie et des blessures, sports, loisirs et sécurité)
- Offrir de l'information et de l'éducation reliée au mieux-être
- Questions familiales (p. ex., besoins sociaux et individuels)
- Combler les besoins de base (nourriture, logement et sécurité)
- Réglementation et inspection (p. ex., aliments, environnement, sécurité)

Développement des ressources humaines

Cette composante englobe les activités visant l'atteinte de l'autonomie individuelle au moyen de l'éducation, de la formation et des débouchés d'emploi. Ce champ d'activités comprend :

- Apprentissage de toute une vie (maternelle à 12^{e} année, université, collège, aide aux personnes pour leur permettre d'établir et d'atteindre des objectifs à des fins individuelles et sociales)
- Tous les moyens d'apprentissage (p. ex., éducation à distance, centres d'apprentissage)
- Apprentissage de compétences adaptées au marché pour profiter des débouchés d'emploi
- Consultation avec le secteur des entreprises afin d'être sensible aux exigences du marché en matière d'emplois existants et futurs



Développement économique

Ce segment comprend toutes les activités de développement économique axées sur la création d'emplois et de richesses. Ce champ d'activités comprend :

- Des incitatifs pour les entreprises
- Le partenariat avec le secteur des entreprises pour le développement et le soutien de l'industrie (p. ex., modernisation des entreprises, des exploitations agricoles et des usines de transformation)
- Utilisation des prévisions économiques
- Stratégies de commerce et de développement économique (p. ex., produits agricoles, pêches, forêts, mines et tourisme)
- L'énergi

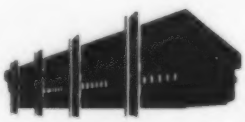
Justice

Ce segment comprend toutes les activités relatives à la sécurité et à la protection de l'intérêt public par l'imposition de contraintes, de devoirs et d'obligations à la population et aux institutions. Le champ d'activités comprend :

- Surveillance (p. ex. respect des règlements, équité)
- Résolution (p. ex. médiation, tribunaux, réadaptation)
- Mise en application (p. ex. maintien de l'ordre, restitution)
- Prévention

Infrastructure

La composante du service d'infrastructure comprend tous les aspects de l'infrastructure provinciale appuyant les besoins économiques et sociaux des Néo-Brunswickois. Le champ d'activités comprend :



- Les systèmes de transport (terrestre et marin)
- Les travaux publics (aménagements physiques)
- Les télécommunications (réglementation)

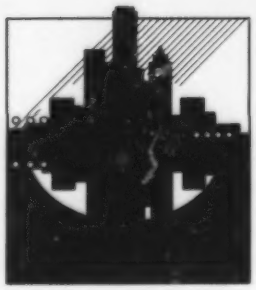
Protection des ressources

Le secteur des services de protection des ressources comprend des activités relatives à la surveillance des ressources naturelles et du patrimoine culturel. Le champ d'activités comprend :

- La conservation
- La préservation
- La protection de l'air, du sol, de l'eau et de la diversité biologique
- L'assurance d'une égalité d'accès
- La préservation du patrimoine

Affaires communautaires

Cette composante des services comprend les services qui favorisent des collectivités vibrantes et autonomes. Le champ d'activités comprend :



- Les administrations municipales et locales
- Les arts et la culture
- Les sports et les loisirs
- Le bénévolat
- Les bibliothèques

Gestion/soutien global

Ce secteur représente le fonctionnement interne du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Ceci comprend la fonction de planification globale ainsi que l'administration des ressources.

Le champ d'activités de la planification globale comprend :

- L'élaboration des politiques
- Les prévisions socio-économiques
- La planification stratégique intégrée

Le champ d'activités de l'administration des ressources comprend l'approche globale intégrée de planification/soutien pour :

- La gestion des ressources humaines
- La gestion de l'information
- La gestion financière
- Le soutien administratif global
- Les exigences en matière d'infrastructure interne

LE MODÈLE DE PRESTATION DES SERVICES

Le modèle de prestation des services représente une composante importante du nouveau modèle de gouvernement. Il propose que les services soient dispensés en fonction de la perspective du client, c'est-à-dire en s'éloignant de la méthode traditionnelle du silo. Le client doit pouvoir obtenir l'ensemble des services de façon intégrée plutôt que des services partiels offerts par diverses unités organisationnelles.

La technologie est en train de modifier radicalement la rapidité, l'orientation et la quantité du flot d'information qui circule, et ce, en modifiant les rôles dans le monde du travail.

Le modèle propose que la prestation des services gouvernementaux soit consolidée, rationalisée et restructurée de façon à dispenser aux clients des options de prestation des services au besoin et au moment voulu. Le modèle fait appel à la technologie de l'information pour accélérer les nouveaux canaux de prestation des services ainsi restructurés.

De grands efforts ont été réalisés et on peut constater un changement actuellement au sein du gouvernement en fonction de ce nouveau modèle. Grâce à l'utilisation de ce modèle, le gouvernement pourra offrir une diversité de modèles de service pour desservir les besoins de ses clients.

Principes directeurs pour la prestation des services

Le modèle de prestation des services est basé sur une série de principes directeurs. Ces principes doivent être adoptés dans le but d'améliorer considérablement la qualité de la prestation des services et de s'assurer qu'ils sont axés sur les besoins des clients.

Concentration sur le client
Les besoins des clients inspireront la conception et la prestation des services gouvernementaux.

Consultation avec les clients.

La conception de programmes axés sur la clientèle exige le réalignement des attentes des clients en fonction de la capacité de dispenser ces services. Il faut donc que les clients soient consultés pendant la phase de conception de l'élaboration des programmes afin de s'assurer que leurs besoins sont satisfaits. Il faut également que les normes de prestation des services soient liées à la rétroaction des clients.

Intégration des services semblables
Les services gouvernementaux semblables seront dispensés aux clients communs grâce à un guichet unique, sans égard aux lignes de démarcation fonctionnelles et organisationnelles.

Une approche intégrée pour les services semblables..

La prestation des services de façon intégrée améliorera les services étant donné que les clients n'auront plus à s'adresser à divers programmes et divers ministères pour réaliser une transaction. Un investissement dans la technologie s'impose pour bâtir des réseaux, améliorer les communications et intégrer les systèmes. Pour appliquer ce principe, les gouvernements doivent mettre au point des mécanismes au sein des divers ministères pour partager les données sans empiéter sur le droit à la vie privée de la personne. La prestation intégrée des services exigera des rajustements aux structures organisationnelles actuelles, de même qu'un changement culturel vers une seule organisation unifiée par rapport à l'approche actuelle sous forme de silo.

Adopter une vision holistique du client
Le client recevra des services d'une façon holistique.

Une méthode holistique de prestation des services permet de mieux desservir le client. La gestion de cas est l'une des approches utilisées pour servir le client en établissant des liens entre divers programmes ou diverses interventions pour créer une synergie. Un soutien technologique s'impose pour permettre au gouvernement de maximiser l'impact de toute combinaison de programmes dispensés à un même client. La gestion de cas peut être interdisciplinaire ou polyvalente, mais elle doit absolument offrir une flexibilité au gouvernement pour avoir un impact maximum tout en étant rentable. Cette méthode permet également d'obtenir de l'information précise pour l'évaluation des programmes et la mesure du rendement.

Les services doivent être dispensés en mettant l'accent sur les besoins du client.

Assurer l'accessibilité
Les clients auront accès aux services en tout temps à bien des endroits, partout où cet accès est économique et nécessaire.

Les gouvernements doivent dispenser leurs services aux endroits et aux moments appropriés, et non plus selon la façon traditionnelle. Il faut donc investir dans les réseaux et les systèmes de télécommunications. Par ailleurs, les services automatisés doivent être disponibles dans les deux langues officielles. Les clients ayant des besoins spéciaux doivent également être desservis. L'accès à des méthodes de rechange pour la prestation des services, notamment le choix des emplacements et les heures d'ouverture prolongées, doit être justifié du point de vue du coût.

Offrir des méthodes de prestation des services de rechange lorsque cela est faisable

Prestation des services

Le modèle propose que tous les services gouvernementaux dispensés au public soient classés dans l'un des types de services suivants :

- Services transactionnels et d'information
- Services d'affaires, et
- Services sociaux

Services transactionnels et prestation d'information

Les services transactionnels peuvent être de nature financière ou consister en un simple échange d'information. Au fur et à mesure que le gouvernement restructure ses méthodes de prestation des services, ce type de services convient particulièrement aux canaux électroniques comme les guichets et les centres téléphoniques ou systèmes RVI, comme complément à la prestation traditionnelle des services au comptoir.

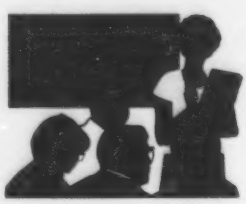
Les nouvelles technologies offrent également de nombreuses possibilités permettant de dispenser rapidement et efficacement de l'information d'une façon rentable. La dissémination de l'information devient ainsi conviviale en plus d'augmenter l'accessibilité pour le client.

Services d'affaires

Les services dispensés à notre clientèle d'affaires devraient être intégrés pour assurer des services de qualité, en plus de faire l'objet d'un effort pour éliminer les « tracasseries » administratives afin de favoriser la croissance et le développement des entreprises dans la province. La meilleure façon de dispenser ces services est d'une façon holistique en utilisant la méthode de gestion de cas. Le client serait desservi à partir d'un point de contact unique, afin d'assurer l'efficacité et d'éliminer le double emploi. Les services gouvernementaux à plusieurs niveaux devraient être révisés en vue de leur intégration dans ce canal de prestation.

Services sociaux

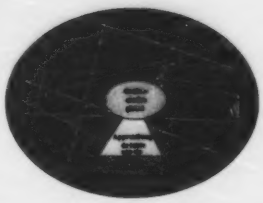
Les clients des services sociaux profiteraient également de l'intégration des services requis dispensés d'une façon holistique. Le client recevrait l'ensemble des services grâce à un point d'entrée unique et, le cas échéant, un gestionnaire de cas s'occuperait de la prestation du service. L'intégration des services sociaux permettrait de disposer du profil complet des clients, de leurs besoins et des services qui leur sont dispensés afin d'éviter le double emploi et optimiser l'impact.



Mécanismes de prestation des services

Le modèle permet une grande diversité de moyens de prestation des services afin d'améliorer la satisfaction des clients. En mettant en oeuvre un nouveau canal de prestation des services, un certain nombre de facteurs sont cruciaux : le coût doit être justifié, la pertinence du service doit être évaluée et la présentation doit être uniforme.

CONCLUSION



Le Centre de qualité des services a élaboré un modèle qui doit servir de guide pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick au fur et à mesure qu'il se transforme en fonction de la qualité des services. Les recommandations qui suivent ont trait au modèle et présentent la qualité des services comme une stratégie pour le gouvernement du Nouveau-Brunswick.

1. Le Centre de qualité des services appuie l'adoption du principe de ce modèle d'activités du gouvernement. Le modèle permettrait:

- de définir les clients et leurs besoins
- de voir le gouvernement du Nouveau-Brunswick comme une entité unique
- de diviser les services à l'intérieur de l'entité opérationnelle du gouvernement et de regrouper des services semblables ensemble sans égard à la hiérarchie ministérielle traditionnelle
- de définir des groupes de services d'entreprise qui intègrent des services semblables au profit des clients, et
- d'offrir des services intégrés grâce à un ensemble de canaux communs

Les clients sont à la base du modèle proposé. Le modèle offre un cadre de travail pour aider à orienter les initiatives de transformation.

Le modèle présente le gouvernement du Nouveau-Brunswick comme une entité unique plutôt que comme un ensemble de ministères individuels. Il reconnaît qu'un changement culturel doit se produire pour faire passer le gouvernement de la gestion à l'intérieur des silos existants à une gestion globale de ses ressources financières, humaines, informatives et physiques. La nouvelle culture doit également soutenir des conditions d'emploi en rapide évolution grâce à des activités de planification de la relève et de formation de même qu'à l'adoption de nouvelles techniques de gestion.

Comme l'indiquent les présentations réalisées dans le cadre de l'initiative sur la qualité des services (voir Aperçu général annexe A), les divers ministères se retrouvent au milieu d'une réforme. Ils travaillent ensemble pour éliminer les frontières ministérielles existantes et dispenser des services intégrés aux clients. Au fur et à mesure que ces efforts se poursuivront, les divers groupes de services d'entreprise définis par le modèle prendront forme.

RECOMMANDATION:

QUE le gouvernement du Nouveau-Brunswick adopte un modèle d'entreprise pour refléter sa vision sur la qualité des services ainsi qu'orienter sa transformation.

QUE les activités futures de planification et de développement des programmes réalisées par le gouvernement respectent les secteurs de services tels que définis dans le modèle d'entreprise.

2. Le Conseil exécutif, le Conseil de gestion ainsi que le Comité des politiques et des priorités sont responsables d'établir les programmes et les politiques du gouvernement. Leur rôle relatif à la révision et à l'approbation des propositions ministérielles concernant les nouveaux programmes, les nouvelles politiques et les nouvelles structures consiste à fournir une orientation gouvernementale. Grâce à ces processus, ils sont également bien placés pour maximiser les avantages du modèle proposé.

Le personnel des organismes centraux qui offrent un soutien à ces comités ministériels devrait également partager la responsabilité de s'assurer que les propositions ministérielles respectent le modèle. Les ministères en profiteront également et porteront la responsabilité de s'assurer que leurs propositions s'alignent sur le modèle.

RECOMMANDATION:

QUE le Conseil de gestion, le Comité des politiques et des priorités et le Conseil exécutif adoptent en principe le concept de modèles pour aider à la prise de décisions.

3. L'analyse du Centre de qualité des services suggère que le gouvernement du Nouveau-Brunswick adopte les principes administratifs suivants :

Mettre l'accent sur le client. Ce sont les besoins des clients qui doivent inspirer la conception des services gouvernementaux.

Chercher la qualité. Un effort intégré pour assurer un engagement total à l'égard de la qualité dans toutes les activités.

Tenir compte des liens horizontaux. Les activités en matière de programmes et de services qui s'adressent aux mêmes clients doivent être liés au-delà des lignes de démarcation ministérielles.

Intégrer les services semblables. Les services gouvernementaux semblables seront dispensés aux mêmes clients au moyen d'un guichet unique libre de toute barrière fonctionnelle et organisationnelle.

Adopter un point de vue global. Adopter une approche globale à la taille de l'entreprise concernant les services et les programmes.

Percevoir le client d'une façon holistique. Tous les aspects pertinents relatifs au client doivent être pris en considération dans la prestation de services complémentaires.

Assurer l'accessibilité. Les clients doivent avoir un accès maximum aux services à partir de divers endroits, partout où cet accès est requis et justifiable du point de vue du coût.

S'il est adopté, le modèle doit être communiqué aux divers ministères. Ces derniers doivent à leur tour apporter leur contribution à l'élaboration d'un modèle élargi. Les principes orienteront ce processus.

RECOMMANDATION:

QUE le gouvernement du Nouveau-Brunswick adopte les principes susmentionnés en matière de qualité des services pour orienter la prestation de services de qualité.

4. Mettre en oeuvre un programme portant sur la qualité des services exige que la fonction publique soit axée sur la clientèle, souple et responsable, ainsi qu'un système qui permette une

approche intégrée en ce qui a trait à la consultation ds clients, à la prise de décisions sur les programmmes ainsi qu'à la simplification des règles, des politiques et des procédures.

Les programmes et les activités du gouvernement sont étroitement liés et s'influencent réciproquement. L'interdépendance des programmes et des services exige des partenariats dans la prestation des services et programmes « communs ».

Les clients ne voient pas les lignes de démarcation. Ils veulent des services transparents libres de toute barrière fonctionnelle et organisationnelle. Ils cherchent à être libérés des procédés bureaucratiques et demandent des services de « leur gouvernement » plutôt que d'une multitude de ministères.

Il s'agit d'un changement à l'intérieur du gouvernement visant à remplacer des structures établies en fonction des programmes par des structures consolidées ou intégrées. Ceci représente un changement culturel à l'intérieur de l'entreprise pour percevoir tous les programmes, services et travailleurs comme faisant partie d'un tout « global ».

Il est indispensable, dans le cadre de ce changement, que les procédés qui ne permettent pas aux clients de contribuer à la prise de décisions soient adaptés en ce sens. Les consommateurs sont devenus plus exigeants, car ils recherchent la qualité et de meilleurs services. Il importe d'écouter les clients, tant internes qu'externes.

RECOMMANDATIONS:

QUE le gouvernement du Nouveau-Brunswick favorise et appuie les boucles de rétroaction de la clientèle dans le processus de planification et de prise de décisions.

QUE les futurs canaux de prestation des services reflètent la relation entre les « regroupements de services » tels que définis dans le modèle.

5. Dans l'optique opérationnelle à l'intérieur du gouvernement, on insiste énormément sur la prestation de services de qualité et sur l'adoption de méthodes non traditionnelles dans la prestation de programmes et de services efficaces et efficients. On peut noter un changement au profit du concept d'« entité globale unique » et

d'un système de prestation transparent. Les employés veulent une organisation qui se caractérise par un engagement à l'égard d'une vision partagée, de la reconnaissance et la récompense du travail d'équipe réalisé dans une perspective globale, de la communication ouverte et la consultation, de même qu'une main-d'oeuvre saine très motivée, engagée à l'égard de services de qualité.

Les trois principaux facteurs qui augmentent le niveau de stress dans un lieu de travail : les facteurs économiques, la réduction des effectifs et le changement dans le milieu de travail (voir annexe B).

Bon nombre de nos employés et des membres de leur famille subissent du stress en raison de leur situation financière personnelle. En même temps, bon nombre de nos employés de première ligne sont exposés au stress de composer avec des membres du public qui se trouvent bien souvent dans des situations encore plus pénibles.

Les employés se préoccupent de la sécurité d'emploi et des pressions exercées par la rationalisation. Les programmes de départ en retraite anticipée créent du stress pour ceux qui veulent quitter, pour ceux qui restent et pour les employés indispensables que l'organisation veut garder.

Les employés trouvent qu'ils doivent s'adapter rapidement à un nouveau milieu de travail. Pour bon nombre d'entre eux, c'est la première fois qu'ils doivent vivre une transition d'une telle envergure, et ceci se fait au détriment de la santé et du mieux-être du personnel. Cette conséquence physique a un impact direct sur les coûts en raison de l'utilisation accrue des congés de maladie, des congés d'invalidité, des traitements médicaux spécialisés et en raison de la baisse du rendement au travail.

RECOMMANDATIONS:

QUE le gouvernement du Nouveau-Brunswick adopte une stratégie de ressources humaines pour gérer efficacement et appuyer ses ressources humaines pendant la transition.

6. En raison de l'initiative sur la qualité des services, le Centre de qualité des services a effectué une analyse des objectifs et des services des programmes actuels du point de vue global de l'organisation. Diverses sources d'information ont été utilisées pour cette analyse : les présentations sur la qualité des services, les rapports annuels ainsi que le budget principal. Les programmes

ont été révisés en fonctions du double emploi des objectifs, des chevauchements avec d'autres ministères, de l'interdépendance quant aux groupes de clients et aux autres possibilités d'amélioration. Les résultats de cette analyse ont permis un certain nombre d'observations :

- Il serait possible d'élaborer des systèmes d'information globaux pour faciliter la « gestion de cas » en vue d'améliorer la qualité des services dispensés aux clients et aux entreprises.

- Il serait possible de dispenser des programmes sociaux d'une façon mieux intégrée grâce à un système de gestion de cas (aide financière, programmes de réemploi, habitation, autres).

- Il serait possible de dispenser des programmes d'emploi d'une façon mieux intégrée avec l'aide d'un système de gestion de cas qui puisse englober les subventions salariales, l'apprentissage, la formation en cours d'emploi et le mentorat.

- Il serait possible d'élaborer une politique d'éducation d'une façon mieux intégrée (maternelle, école, collège communautaire, écoles de métiers, apprenants de la deuxième chance).

- Il serait possible d'utiliser les outils d'évaluation des programmes pour mieux mesurer les résultats des programmes gouvernementaux. (La mesure du rendement adoptée en 1996 est une initiative qui favorise l'évaluation des résultats des programmes gouvernementaux.)

- Il serait possible de clarifier les rôles et responsabilités concernant le mandat du gouvernement dans son rôle de surveillance de l'environnement. L'objectif de développement économique du gouvernement doit être équilibré avec l'objectif de la surveillance de l'environnement. Actuellement, bien des ministères partagent ces objectifs parfois contradictoires.

- Il serait possible de consolider et de rationaliser les licences ou permis et les inspections reliées au rôle de réglementation du gouvernement ainsi que les licences ou permis et les inspections reliées au rôle de sécurité du gouvernement.

RECOMMANDATIONS:

QUE le processus en cours sur la qualité des services dont il est question dans le présent document et l'adoption de ce modèle assurent que les possibilités susmentionnées soient étudiées et fassent l'objet de mesures concrètes.

QUE le gouvernement central assure un leadership dans le processus de changement que comporte *Une vision pour l'avenir*. Le gouvernement central devrait réviser et réaligner ses fonctions de gestion en matière de finances, de ressources humaines et de technologie. Les changements devraient être mis en oeuvre dans le but de positionner le gouvernement de façon stratégique, afin de favoriser une transformation continue des organisations « hiérarchiques » du gouvernement.

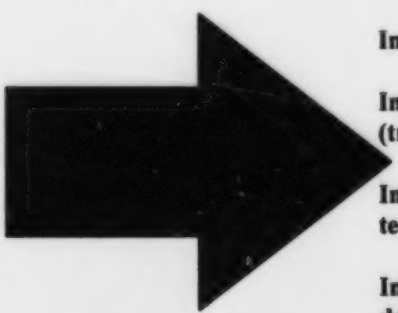
ANNEXE A : ENJEUX ACTUELS RELATIVEMENT A L'ENVIRONNEMENT GOUVERNEMENTAL

Les dernières années ont été exigeantes pour le gouvernement et le secteur privé en raison des nombreux changements dans le monde des affaires. On ne perçoit aucun signe de relâche, même que le rythme de changement semble s'accélérer. Le gouvernement, comme les entreprises, fait face à la nécessité de travailler plus rapidement et mieux avec beaucoup moins de ressources. Pour maintenir le rythme, il faudra changer le modèle de gouvernement actuel.

De nouvelles initiatives ont été lancées en vue de consolider et de rationaliser les fonctions du gouvernement en réponse à la demande de changement de la part des clients. Pour comprendre l'environnement actuel dans une perspective globale ainsi que les répercussions de ces changements, le Centre de qualité des services a procédé à une analyse de haut niveau sur certaines initiatives axées sur une approche globale. L'analyse a fait ressortir un certain nombre d'enjeux qui démontrent que la fonction publique a d'importants défis à relever.

Le milieu des affaires exige de plus en plus de ses employés. Dans le passé, la solution était d'embaucher plus d'employés, de dépenser plus d'argent. Mais le gouvernement ne peut plus se permettre ce genre de solution. Le travail doit être exécuté plus rapidement et mieux avec moins de ressources.

Ces enjeux sont interreliés et ont trait principalement à l'impact du changement sur notre environnement ainsi que sur la façon dont ces changements devront être gérés au cours des prochaines années. Dans les prochaines pages, chacun des enjeux est défini et étudié dans une catégorie distincte mettant l'accent sur certaines possibilités qui pourraient être exploitées pour minimiser l'impact négatif de l'enjeu et maximiser les avantages.



Impact des initiatives centrales sur la charge de travail des ministères

Impact sur le moral (stress)

Impact sur la dotation en personnel (transition)

Impact sur l'investissement dans la technologie de l'information

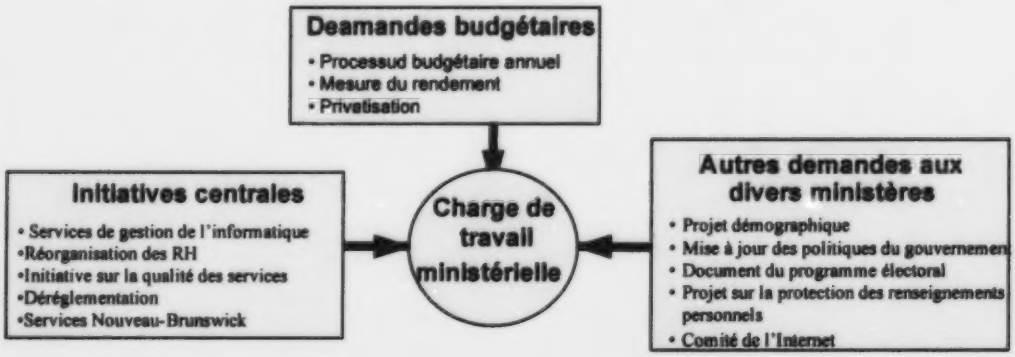
Impact sur les questions de respect de la vie privée

Impact sur la planification globale

Impact des initiatives centrales

Le gouvernement cherche à offrir des services rationalisés au public et lance bien souvent des initiatives spécialisées qui, dans le passé, tombaient sous la responsabilité d'organismes ministériels. Il en résulte une charge de travail accrue pour les ministères.

Ce travail additionnel est typiquement confié au même groupe de personnes à l'intérieur des ministères. Compte tenu de la multiplication des initiatives gouvernementales et de la réduction des ressources financières et humaines au niveau des divers ministères, la pression commence à se faire sentir.



Possibilités:

- Les initiatives gouvernementales devraient être planifiées de façon coordonnée afin d'alléger la charge des ministères
- Il faudrait faire connaître et démontrer les avantages des divers projets aux différents ministères
- Il faudrait prévoir plus de flexibilité au moment d'établir l'échéancier des initiatives, et ce, en fonction des besoins et des calendriers d'activités des divers ministères

Augmentation du stress dans le lieu de travail

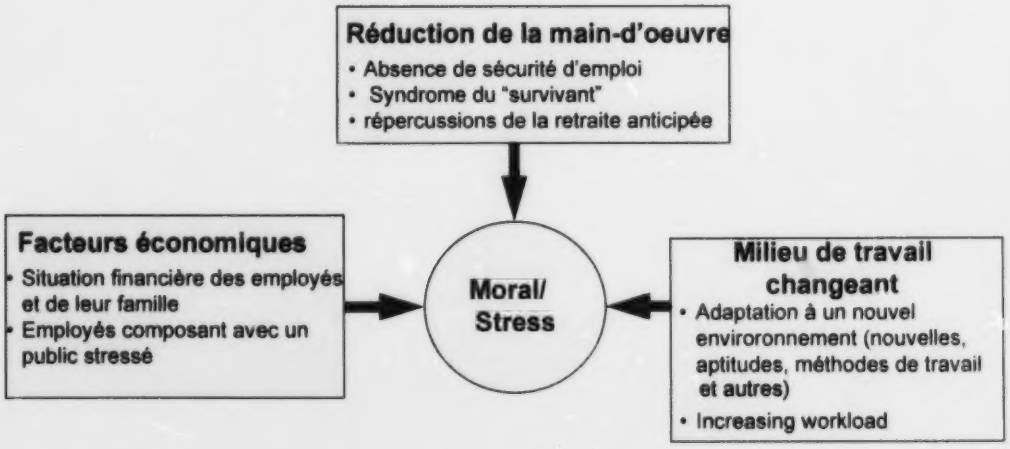
Les trois principaux facteurs qui augmentent le niveau de stress dans un lieu de travail : les facteurs économiques, la réduction des effectifs et le changement dans le milieu de travail (voir annexe B).

Bon nombre de nos employés et des membres de leur famille subissent du stress en raison de leur situation financière personnelle. En même temps, bon nombre de nos employés de première ligne sont exposés au stress de composer avec des membres du public qui se trouvent bien souvent dans des situations encore plus pénibles.

Le changement dans le lieu de travail s'accompagne toujours d'un certain niveau de stress. Dans les années 70 et 80, le changement était graduel et lent. Dans les années 90, le changement est immédiat et très rapide et ne montre aucun signe de ralentissement. C'est un mode de vie.

Les employés se préoccupent de la sécurité d'emploi et des pressions exercées par la rationalisation. Les programmes de départ en retraite anticipée créent du stress pour ceux qui veulent quitter, pour ceux qui restent et pour les employés indispensables que l'organisation veut garder.

Les employés trouvent qu'ils doivent s'adapter rapidement à un nouveau milieu de travail. Pour bon nombre d'entre eux, c'est la première fois qu'ils doivent vivre une transition d'une telle envergure, et ceci se fait au détriment de la santé et du mieux-être du personnel. Cette conséquence physique a un impact direct sur les coûts en raison de l'utilisation accrue des congés de maladie, des congés d'invalidité, des traitements médicaux spécialisés et en raison de la baisse du rendement au travail.



Possibilités:

- Formation des gestionnaires pour leur permettre d'aider leur personnel
- Formation du personnel pour lui permettre de s'adapter rapidement et d'être à l'aise avec le changement
- Initiatives pour améliorer les aptitudes en demande chez nos employés
- Amélioration des communications, pour aider à réduire le stress provenant de la peur du changement
- Amélioration des programmes de santé et de mieux-être
- Réorganisation des processus administratifs pour réduire la charge de travail

Transition vers le marché du travail

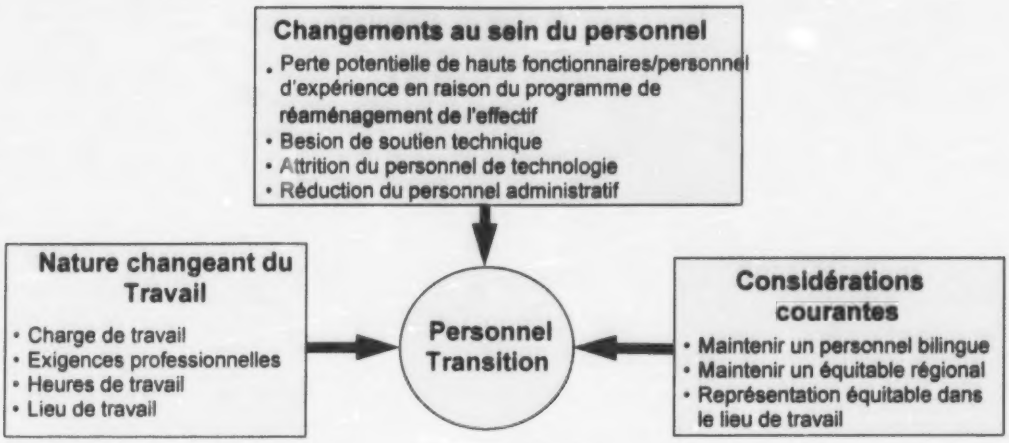
Nous connaissons actuellement une importante transition sur le marché du travail en raison de l'évolution du milieu des affaires et des restrictions financières. On a pu constater des efforts de réorganisation et de reconception des processus administratifs dans les divers ministères. La nature du travail change également, sans compter l'augmentation de la charge de travail, la fluctuation des fonctions professionnelles, les exigences d'apprentissage de nouvelles aptitudes pertinentes, les transformations dans les horaires et dans le lieu de travail ainsi que les changements en ce qui a trait au complément d'effectif.

L'âge moyen chez les cadres supérieurs dans le gouvernement provincial est de 48 ans. La situation pourrait devenir grave si un grand nombre des membres de ce groupe choisissaient simultanément la retraite anticipée.

Les changements en ce qui a trait au complément d'effectif exigent un important rajustement ainsi qu'une planification à long terme afin d'assurer l'équilibre de la main-d'oeuvre. Par exemple, on s'attend à une demande accrue pour le personnel technique, tandis que les postes administratifs seront à la baisse. Ce genre de transition doit faire l'objet d'une gestion étroite pour faire en sorte que toutes les options soient prises en considération.

Le programme de réaménagement de l'effectif, notamment l'option de départ en retraite anticipée, créera un certain nombre de possibilités ainsi que des préoccupations potentielles pour le gouvernement. Parmi ces dernières, on peut noter la possibilité d'une diminution de la base de connaissances au sein du gouvernement, par exemple si un nombre important de hauts fonctionnaires admissibles et d'employés chevronnés choisissaient cette option et obtenaient l'approbation en ce sens.

Il importe d'équilibrer la nécessité d'un effectif réduit et plus flexible, d'une part, avec l'engagement du gouvernement, d'autre part, à maintenir une représentation linguistique, régionale et équitable au sein de la main-d'oeuvre.



Possibilités:

- Un changement culturel au profit d'« employés ayant une vision globale » permettrait une plus grande flexibilité. Dans la situation de changement rapide que l'on vit actuellement, il faudrait faciliter la mutation des employés entre divers ministères.
- Il faudrait une approche globale coordonnée en fonction de la transition et la planification des RH. Ceci devrait s'accompagner d'activités de planification de la relève et de formation ainsi que de nouvelles techniques de gestion.
- La gestion du nouveau changement culturel.

Investissements dans la technologie

La technologie de l'information continue d'être un facteur important du changement, et la gestion de cet investissement comporte de nombreux défis à relever.

Dans le passé, les systèmes d'information étaient développés de façon isolée, et on pouvait souvent constater le double emploi des efforts et la redondance de l'information entre les applications. Le double emploi est devenu très dispendieux dans le développement des systèmes, et la redondance des données a réduit l'intégrité des systèmes.

En raison des restrictions financières actuelles, nous devons trouver des façons rentables de construire des systèmes pouvant satisfaire les demandes croissantes des clients pour un service plus rapide et de meilleure qualité.

Les systèmes d'information joueront un rôle accru au fur et à mesure que le gouvernement du Nouveau-Brunswick continuera de se réformer. Et à mesure que de nouveaux processus administratifs et de nouveaux services voient le jour, la flexibilité des systèmes et de leurs applications devient indispensable. Toutefois, il importe de maintenir les systèmes originaux pendant cette transition.

La technologie des communications est en train de modifier radicalement la rapidité, l'orientation et la quantité du flot d'information qui circule, et ce, en modifiant les rôles professionnels dans l'ensemble des organisations.

Rick Tetzeli
« Surviving Information Overload » *Fortune*,
11 juillet 1994

Possibilités:

- Une architecture d'information globale doit être mise en place pour faciliter l'intégration des systèmes, réduire le double emploi des efforts et augmenter la qualité des services dispensés à la clientèle. Ceci réduira également le temps et le coût de développement des systèmes.
- Une infrastructure globale de la technologie est nécessaire pour faciliter l'intégration et la communication entre les systèmes internes et les systèmes externes.
- Des normes doivent être adoptées relativement à l'apparence et au mode de conception des systèmes afin de réduire la courbe d'apprentissage chez les employés au fur et à mesure qu'ils passent aux nouveaux systèmes.

Le consommateur moyen d'aujourd'hui possède plus de pouvoir informatique au bout de ses doigts que ce que le monde entier a connu avant 1961..

Ian Morrison et Greg Schmid
Future Tense : The Business Realities of the Next Ten Years

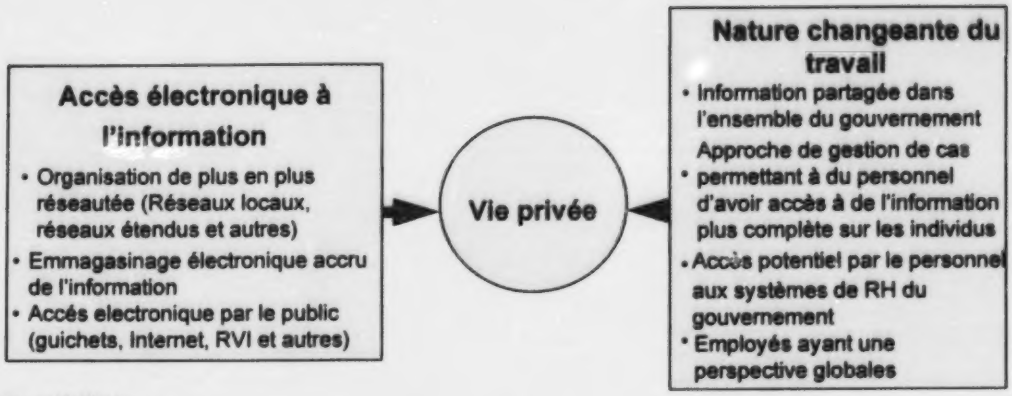
Préoccupations en matière de protection des renseignements personnels

Deux facteurs importants sont source de préoccupations relativement à la vie privée : l'accès électronique à l'information et la nature changeante du travail. Les préoccupations relativement à la vie privée semblent plus vives dans une société de plus en plus axée sur l'information, et on peut noter une plus grande peur de l'invasion de la vie privée grâce à l'utilisation des moyens électroniques. Au fur et à mesure que la fonction publique devient plus réseautée et que plus d'information est emmagasinée de façon électronique, on se préoccupe davantage des questions relatives à la protection des renseignements personnels.

Protection des renseignements personnels dans un milieu de partage de l'information.

Partager de l'information entre divers programmes gouvernementaux permet d'améliorer l'efficience de la gestion de l'information ainsi que l'efficacité de la conception et de la prestation des programmes gouvernementaux. Le gouvernement reconnaît qu'une bonne partie de l'information qu'il collecte et conserve au sujet des individus est de nature personnelle et doit être protégée de tout accès et de toute utilisation non autorisée.

Beaucoup d'information est actuellement disponible grâce à l'Internet, aux guichets automatiques et à d'autres systèmes. Et plus on accordera d'importance à la gestion de cas dans les secteurs administratifs et sociaux, plus il y aura d'information qui sera partagée entre les divers ministères, les gouvernements et le secteur privé. Il est donc possible pour certains employés d'avoir accès à une grande diversité de renseignements sur les particuliers et sur les entreprises. Sur le plan interne, les systèmes d'information de l'avenir évolueront sans doute beaucoup plus dans le sens d'une utilisation pratique par le personnel, et ce, en augmentant le risque d'accès non autorisé et d'utilisation de l'information.



Possibilités:

- Des politiques sur le respect de la vie privée et sur l'accès à l'information seront indispensables.
- La technologie peut être utilisée pour contrôler l'accès à l'information.
- La direction et le personnel peuvent être éduqués relativement au respect de la vie privée et à la sécurité afin de leur faire mieux comprendre les risques auxquels on s'expose.

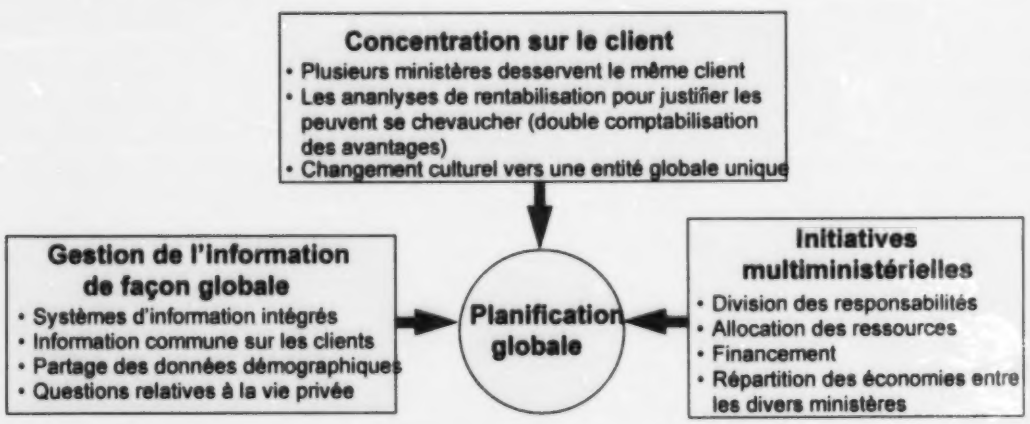
Planification globale

La convergence d'un grand nombre de changements et d'enjeux augmente l'importance d'une planification globale.

Par exemple, on accorde de plus en plus d'importance à la prestation de services de qualité aux clients. Toutefois, les clients individuels sont bien souvent desservis par plusieurs ministères. Ceci présente des enjeux de taille quant à l'endroit où le client est desservi, à la façon dont l'information est recueillie et gérée ainsi qu'à la qualité de notre intervention pour répondre à l'ensemble des besoins du client. Ceci veut également dire que les analyses de rentabilisation des nouvelles initiatives peuvent se chevaucher, car il est facile de procéder à une double comptabilisation des avantages pour divers projets qui servent les mêmes clients.

Au fur et à mesure que le gouvernement est plus complexe et plus diversifié, il devient nécessaire d'opter pour une planification et une prise de décisions globales.

Il est de plus en plus évident que les initiatives multiministérielles deviendront choses communes, particulièrement dans le domaine du développement de systèmes d'information. En effet, les systèmes d'information intégrés aideront à soutenir les ministères et à mieux desservir la clientèle. Il faudra cependant répondre à certaines questions... Comment les responsabilités seront-elles divisées? Comment les ressources seront-elles allouées? Comment ce genre de projets seront-ils financés, et comment les avantages seront-ils répartis?



Possibilités:

- Une approche globale coordonnée est indispensable
- Il faut établir des liens serrés entre les fonctions globales de façon à offrir le meilleur soutien et la meilleure orientation possible aux ministères hiérarchiques.